



# “28 ARTICULOS”: FUNDAMENTOS DE LA CONTRAINSURGENCIA A NIVEL DE COMPAÑÍA

**Teniente Coronel David Kilcullen, Ejército de Australia, Ph.D.**

*El Teniente Coronel David Kilcullen sirvió 21 años en el Ejército Australiano. Fue comandante de una compañía de infantería encargada de ejecutar operaciones de contrainsurgencia en Timor del Este. Fue instructor de intercambio en la Escuela de Infantería de Gran Bretaña, y como tal enseñó tácticas de contrainsurgencia. Sirvió como asesor militar para las FF.EE. de Indonesia. Ha desempeñado una variedad de destinos en países del Medio Oriente tanto con las fuerzas policíacas regulares e irregulares como con las FF.AA. desde el 11-S y fue asesor especial de la guerra irregular para la Revisión de Defensa Cuadrenial (U.S. Quadrennial Defense Review) de 2005. Actualmente, está temporalmente asignado en el Departamento del Estado de los EE.UU. como Jefe Estratega en la Oficina del Coordinador para el Contraterrorismo y continúa a servir como Teniente Coronel en el Componente de la Reserva del Ejército de Australia. Su tesis doctoral analiza los grupos insurgentes y terroristas en Indonesia y los métodos de contrainsurgencia.*

**S**U COMPAÑÍA ACABA de recibir una orden preparatoria para un posible despliegue a Irak o Afganistán con el objetivo de llevar a cabo operaciones de contrainsurgencia. Hemos leído las obras de David Galula, T.E. Lawrence y Robert Thompson. Hemos estudiado el Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency Operations*, y ahora entendemos la historia, filosofía y teoría referentes a la contrainsurgencia.<sup>1</sup> Hemos visto las películas *Black Hawk Down* y *The Battle of Algiers*. Sabemos que esta misión será el desafío más difícil de nuestras vidas.<sup>2</sup>

Sin embargo, a nivel de compañía, ¿qué significa toda esta teoría? ¿Cómo se convierten de noche estos principios en acción, cuando el sistema de localización global (*GPS*) no funciona, los medios de prensa lo critican, la población nativa se queja en un idioma que para uno parece incomprensible y un enemigo invisible mata uno tras otro a nuestros soldados? ¿Cómo, en realidad, se realizan las operaciones de contrainsurgencias?

No existen soluciones absolutas ya que los insurgentes son los enemigos más adaptables que enfrentaremos. Contrarrestarlos exigirá el máximo esfuerzo intelectual pero no debemos preocuparnos dado que no somos los primeros en sentir así. Se pueden aplicar algunos fundamentos tácticos para crear un nexo entre la teoría y las técnicas y con los procedimientos ya establecidos.

## ¿Cómo se define la contrainsurgencia?

Si no ha estudiado la teoría de contrainsurgencia, la siguiente es una definición breve: La contrainsurgencia consiste en una competencia con los insurgentes con la finalidad de ganar los corazones, mentes y consentimiento del Pueblo. Nos desplegaremos porque los insurgentes,

en sus números máximos, son capaces de derrotar a cualquier otra fuerza más débil que usted. No obstante, tenemos más potencia de combate que podemos o debemos emplear en la mayoría de situaciones. El empleo indiscriminado de la potencia de fuego ocasiona la creación de enemistades mortales, personas desplazadas, y el desorden público que impulsa y perpetúa la insurgencia. Las acciones más beneficiosas consisten a menudo en la política a nivel local, acciones cívicas y una enérgica presencia de la policía en la comunidad. Para ser victoriosos no es necesario ser querido por el Pueblo, pero sí deben respetarnos, aceptar el hecho que nuestras acciones producen beneficios para ellos y confiar en nuestra integridad y capacidad de cumplir con nuestros compromisos, particularmente en cuanto a su seguridad. En este campo de batalla, las percepciones y rumores comunes ejercen más influencia que cualquier hecho y son más poderosos que cien tanques.

En este contexto, lo elaborado a continuación son observaciones adquiridas de la experiencia colectiva, las lecciones aprendidas revisadas de aquellos que fueron al campo de batalla antes que usted. Con el propósito de ser bien claras, son expresadas en forma de mandamientos, pero son más parecidos a relatos folklóricos. Aplíquelas con cuidado y escepticismo.

## **La preparación**

No hay mucho tiempo antes de la etapa de pre-despliegue, pero no tendrá más tiempo para pensar que el que tiene hoy. Ahora es el mejor momento prepararse a sí mismo y su comando.

**1. Conozca el terreno.** Conozca la población, topografía, economía, historia, religión y cultura. Conozca cada aldea, camino, campo, grupo étnico, líder tribal y cualquier antiguo motivo de quejas. Su tarea es la de convertirse en experto de su distrito. Si no sabe precisamente donde operará, estudie los aspectos generales del área y lea el mapa como un libro. Cada noche, antes de dormir, estúdielo y, cada mañana, trácelo de memoria hasta que instintivamente comprenda todas las características topográficas. Desarrolle una imagen mental de su área de operaciones, un marco en el cual puede registrar cada nuevo dato que recolecta. Estudie las notas de los libros de registro de sus predecesores; mejor

aún, póngase en contacto con la unidad que actualmente se encuentra en el teatro y solicite ideas y opiniones de sus líderes. En un mundo ideal, los oficiales de inteligencia y expertos del área le informarán formalmente acerca de lo que debe saber; sin embargo, eso es raro, y si ocurre, no se puede sustituir al dominio adquirido mediante la experiencia. Familiarícese con el área más amplia de influencia—la misma puede ser extensa—especialmente cuando los insurgentes pretenden sacar provecho de quejas internacionales. Comparta los aspectos del área operativa con los jefes y suboficiales de pelotón; establezca el requerimiento que cada individuo en su unidad desarrolle una especialización personal acerca del área y luego presente esta información a los demás. Sería letal ignorar estos tipos de conocimientos.

**2. Diagnostique el problema.** Una vez que conozca su área y la población, puede comenzar a diagnosticar el problema. ¿Quiénes son los insurgentes? ¿Qué los impulsa? ¿Cuál es la motivación de los líderes locales? La contrainsurgencia consiste básicamente en una competencia entre los partes para ganar el apoyo de la población. Así, debe comprender lo que impulsa a la población para movilizarla en apoyo de su agenda. Necesita saber cómo y por qué los insurgentes tienen seguidores. Esto significa que necesita conocer a su enemigo real, y no meramente a una réplica de un estereotipo predeterminado. El enemigo es adaptable, innovador y probablemente proviene y pertenece a la región donde usted realizará sus operaciones. La población local lo conoce desde que era un niño; ¿Cuánto tiempo lo han conocido a usted? Su peor enemigo no es el terrorista psicópata de Hollywood; sino un líder guerrero carismático que bajo distintas circunstancias sería su mejor jefe de pelotón. Sus seguidores no son engañados ni ingenuos; una gran parte de su éxito es el resultado de malas políticas gubernamentales o de la alienación de la población causada por las fuerzas de seguridad. Analicen este problema junto con sus jefes de pelotón y de escuadra. Discuta, entienda lo que enfrenta y busque el consenso. Si esto es una idea completamente ajena para los militares, ¡qué le vamos a hacer! Una vez que se despliegue en el teatro, se presentarán rápidamente situaciones

que no permiten órdenes o la intención del comandante. Los cabos y soldados tendrán que tomar decisiones instantáneas que pueden tener efectos estratégicos. La única forma de ayudarles es darles entendimiento colectivo y luego confiar en sus capacidades de pensar de manera innovadora.

### **3. Organícese para recolectar la inteligencia.**

En las operaciones de contrainsurgencia, es fácil matar al enemigo; sin embargo encontrarlo puede llegar a ser casi imposible. Las operaciones y la inteligencia son complementarias. Sus operaciones serán impulsadas por la inteligencia; pero la inteligencia provendrá principalmente de sus propias operaciones—no consiste en algo preparado y suministrado por un cuartel general superior. Así, debe organizarse para recolectar inteligencia. Necesitará un oficial S2 a nivel de compañía y una sección de inteligencia (incluyendo los analistas). Tal vez necesitará oficiales S2 y S3 a nivel de pelotón junto con un elemento de exploración y vigilancia (*R&S*). Nunca tendrá un número suficiente de lingüistas por ende considere prudentemente donde puede emplearlos más eficazmente. Los lingüistas son medios que pueden producir victorias en el campo de batalla; pero igual que otros recursos escasos debe establecer un plan de sustitución prioritaria en el caso que sean asignados a otras misiones. A menudo, en el periodo pre despliegue, es mejor emplearlos para entrenar a su comando en los aspectos básicos del idioma. Es probable que no reciba más personal para realizar todas estas actividades, pero aún debe ejecutarlas. Debe asignar a los soldados más inteligentes a la sección S2 y la escuadra de exploración y vigilancia. Tal vez pierda el servicio de una escuadra de fusileros, pero vale la pena porque la información recolectada por la sección de inteligencia puede salvar vidas y esfuerzos.

**4. Organícese para realizar las operaciones interagenciales.** Casi toda actividad en una contrainsurgencia es interagencial; cada tarea crucial—las actividades policíacas, la inteligencia, las operaciones civil-militares así como la recolección y eliminación de basura—requerirá la cooperación entre su compañía y entidades civiles y asociados locales que no controla, pero cuyo éxito se vincula al suyo. Debe adiestrar a su compañía en las operaciones

interagenciales. Arregle una presentación del Departamento de Estado de los EE.UU., las agencias de apoyo, y la policía o el cuerpo de bomberos en la comunidad. Debe adiestrar a individuos claves en cada escuadra para tratar con el personal interagencial. Debe tener en cuenta que los civiles se sienten intimidados por fusiles, cascos, y armadura de cuerpo—necesita aprender cómo no atemorizarlos. Solicite las opiniones e ideas de los las personas nativas de aquel país o cultura. Pretenda ver la situación desde la perspectiva de un civil que no sabe nada acerca de las FF.AA. ¿Cómo se sentiría si algunos extranjeros vinieran a su vecindario para realizar las operaciones que usted ha planificado? Y, ¿si alguien viniera a la casa de su madre y realizara algún tipo de operación militar? Más importante, debe entender que sus operaciones crearán un margen de seguridad a corto plazo, pero el desarrollo y estabilización a largo plazo que se realizan las agencias civiles lograrán la victoria al final.

**5. Disminuya el peso de su equipo personal y endurezca el apoyo del servicio de combate (CSS).** La armadura de cuerpo, raciones, municiones adicionales, equipos de comunicación y demás limitan su maniobrabilidad. El enemigo solo porta su fusil o lanzacohetes, un *shemagh* (pañuelo) y a veces una botella de agua. A menos que disminuye su peso operativo y establezca una cultura centrada en velocidad y movilidad, los insurgentes consistentemente los superarán en ambos aspectos. Cuando disminuye su peso operativo debe también averiguar que siempre tiene la capacidad de solicitar el apoyo de fuego o el pesado si es necesario. Asimismo, debe siempre fortalecer sus elementos de CSS ya que el enemigo atacará sus puntos más débiles. Los ataques en contra de las fuerzas de la Coalición en Irak en 2004 y 2005, en su gran mayoría, salvo las acciones de combate preplaneadas como las de Faluya o la Operación *Iron Horse*, se concentraron en contra de las instalaciones y convoyes de CSS. Usted puede darse una idea del número de bajas sufridas. Debe asegurar que sus medios de CSS estén endurecidos, que tengan comunicaciones fiables y que estén preparados para las operaciones de combate. A veces combatirán más que sus escuadras de fusileros.



Departamento de Defensa

*Soldados iraquíes entran en una casa a través de una puerta trasera para realizar una inspección en Rawah, Irak como parte de un esfuerzo para asegurar un ambiente de seguridad por medio de autosuficiencia y autonomía.*

**6. Consiga un asesor político-cultural.** En una fuerza optimizada para la contrainsurgencia, puede ser que tenga un asesor político-cultural asignado a nivel de compañía, un diplomático o un oficial especializado en áreas extranjeras que habla el idioma y que sabe navegar el terreno político local. Normalmente, los comandantes a nivel de cuerpo de ejército y división tendrán un asesor político-cultural. No es así en los niveles más bajos, por eso debe improvisar. Considere su personal—tal vez un oficial, tal vez no (véase el artículo 8). Alguien con habilidades interpersonales y un entendimiento del ambiente operativo puede jugar un mejor rol que un académico especializado en Ciencias Políticas. No pretenda cumplir las tareas de un asesor político-cultural aunque debe entender los diversos aspectos político-culturales. Tampoco debe asignar a un miembro de su personal de inteligencia a jugar este rol. Pueden ayudarlo, pero su tarea es la de comprender el ambiente mientras que el rol del asesor político-cultural es el de crear condiciones favorables en el área de operaciones.

**7. Adiestre a los jefes de escuadra—y tenga confianza en ellos.** Se entabla una contrainsurgencia principalmente con jefes de escuadra y pelotón—y a menudo soldados. Se puede perder o ganar una batalla en minutos: cualquiera que puede concentrar su potencia de combate en solo segundos, en cualquier esquina callejera, vencerá. El líder donde se lleva a cabo el combate controla la zona. Debe adiestrar a los jefes de escuadra para actuar inteligente e independientemente sin órdenes. Si los jefes de escuadra son competentes, no importa cuán mediocre sea el personal de plana mayor a nivel de compañía o pelotón. No es el caso al revés. El adiestramiento debe concentrarse en las habilidades básicas: puntería, patrullaje, seguridad durante la marcha y altos así como ensayos básicos. Si existe cualquier duda, dedique menos tiempo en el adiestramiento de compañías y pelotones, y más en el de las escuadras. Debe reemplazar sin vacilar a los líderes que no alcanzan un nivel aceptable de rendimiento. Una vez que se adiestra al personal

y existe un diagnóstico operativo compartido, debe tener confianza en el mismo. Hablamos mucho del tema de confianza, pero pocos jefes de compañía o pelotón verdaderamente confían en su personal. Sin embargo, durante las operaciones de contrainsurgencia, no tiene opción.

**8. El rango no importa; el talento es todo.** No todos son hábiles en las operaciones de contrainsurgencia. Un gran número de individuos no entienden ni el concepto, y algunos no pueden ejecutar las acciones necesarias para entablarla. Es difícil, y en una fuerza convencional sólo pocos pueden dominarla. Cualquiera puede aprender los principios básicos, pero existen algunos que tienen un don innato en estas operaciones. Debe identificar a estas personas y destinarlas a posiciones donde pueden tener un gran impacto. El talento es más importante que el rango; un grupo pequeño de soldados—capacitados y liderados por un inteligente suboficial—puede lograr el éxito en las operaciones de contrainsurgencia, mientras centenares de soldados bien armados bajo el mando de un oficial superior mediocre fracasarán.

**9. Establezca su plan.** La tarea final de preparación consiste en el desarrollo de un plan—una imagen de cómo la operación progresará. Si bien se sentirá tentado de ejecutarla demasiado temprano—debe esperar. Mientras que aumenta el nivel de su conocimiento, puede entender mejor lo que se necesita hacer así como sus limitaciones. Así como cualquier otro plan, este cambiará una vez que pise el terreno, y puede, si necesario, descartarlo si ocurren grandes cambios en el ambiente. No obstante, aún necesita un plan. El proceso de planificación le dará una idea simple y sólida de lo que debe lograr, aun si cambian los métodos. A veces, esto se denomina “el diseño operativo.” Un curso de acción consiste en la identificación de las fases básicas de su operación, así como el “establecimiento del dominio, creación de redes locales, y la marginación del enemigo.” Debe garantizar que se puede facilitar la transición entre las fases, tanto hacia delante como a la inversa, en caso de que sufrir un revés. Puesto que los insurgentes pueden adaptar sus actividades a las suyas, debe tener un plan suficientemente simple como para hacer frente a cualquier complicación sin causar un desmoronamiento completo. Este plan

es la solución que corresponde al diagnóstico compartido que desarrollaba, el mismo debe ser simple y conocido por todos.

## El momento crucial

Se ha desplegado, cumplido con el proceso de recepción y concentración y—si tiene suerte—ha asistido a la escuela de contrainsurgencia en el país anfitrión. Es la hora para entrar en su sector e iniciar su periodo de servicio. Ha alcanzado su momento crucial. Los errores que comete ahora tendrán efectos negativos en todo su periodo de servicio, mientras los éxitos iniciales establecerán los parámetros para lograr la victoria. Mentalmente pegará un vistazo a sus acciones iniciales y su torpeza en ese tiempo le causará horror. Sea lo que sea—debe actuar.

**10. Establezca una presencia.** El principio más básico de la contrainsurgencia es el de establecer una presencia. Casi nunca puede maniobrar tan rápidamente como el enemigo. No puede hacer mucho si no se encuentra en el lugar donde ocurren incidentes por lo tanto.. La primera tarea consiste en establecer una presencia. Si no puede desplegar su personal a través de todo el sector, hágalo donde sea posible. Esto requiere una metodología residencial—o sea, vivir en su sector, cerca de la población en lugar de efectuar redadas en el área desde bases remotas y seguras. Movilizarse a pie, pasar las noches en aldeas locales y realizar patrullas nocturnas—todos estos aspectos parecen ser más peligrosos de lo que en realidad son. Estas actividades establecen vínculos con la población local, que lo ven como un individuo genuino en el cual pueden confiar y con el cual pueden cooperar, no como un extranjero que se baja de un vehículo blindado. Manejar en un convoy de vehículos blindados, como si fuera un turista en el Infierno, limita su conocimiento situacional, lo convierte en un blanco y es más peligroso.

**11. Evite las reacciones instintivas basadas en primeras impresiones.** No actúe imprudentemente; primero aclare los hechos. La violencia que observa puede ser parte de la estrategia insurgente; puede ser una lucha entre una variedad de grupos o un arreglo de cuentas personales. La normalidad en Kandahar, Afganistán no se define de igual manera que en la ciudad de Seattle, Washington—por eso necesita

determinar las características de “normalidad” en su sector. El comandante insurgente quiere provocar una reacción excesiva por su parte contra la población o provocarnos a cometer otros errores. Salvo que está en el lugar donde ocurre un incidente, sólo tendrá acceso a la información de segunda mano y puede malinterpretar el contexto o interpretación local. Esta fragmentación y “desagregación” del campo de batalla, particularmente en las áreas urbanas, significa que las percepciones iniciales son a menudo sumamente engañosas. No se puede evitar, por supuesto, formar opiniones; por eso es importante que, al ser posible, comparta sus opiniones con un veterano o un aldeano con el cual tenga confianza. Si es posible, debe retener el servicio de uno o dos oficiales de la unidad previa para que permanezcan con usted durante la primera parte de su despliegue. Tome su tiempo antes de formar opiniones.

**12. Prepárese para la transferencia de responsabilidades.** Aunque parezca mentira, no resolverá el problema insurgente durante su despliegue. Éste terminará, y sus sucesores necesitarán sus conocimientos colectivos. Comience con la preparación de carpetas para la transferencia de responsabilidades en cada pelotón y escuadra especializada desde el principio. Idealmente, usted recibió este tipo de información de sus antecesores; si no, debe prepararlas. Las carpetas deben incluir las lecciones aprendidas, información detallada sobre la población, informes acerca de aldeas y patrullas, mapas y fotos actualizados—cualquier cosa que apoyará a sus sucesores en dominar el ambiente. Los datos computarizados sirven, pero tiene que hacer copias de reserva y asegurar que posee copias impresas de archivos y documentos. Es una tarea aburrida y pesada, pero crucial. Con el transcurso de tiempo, formará un conjunto de experiencias colectivas para mantener vivos a sus soldados.

**13. Forme redes de confianza.** Después de establecer su presencia en el sector, la tarea principal será la creación de redes de confianza. Este es el sentido verdadero de la frase “ganar los corazones y mentes,” la cual yace en dos distintas partes. “Corazones” significa persuadir a la población que sus intereses serán considerados con el apoyo de su unidad y

“Mentes” significa convencer a la población que la puede proteger, y que cualquier resistencia es inútil. Cabe destacar que ninguno de los dos conceptos trata con la amistad. El interés propio, no la emoción, es lo que vale. Con el transcurso de tiempo, si crea redes de confianza, echarán raíces en la población y desplazarán las redes del enemigo, atrayéndolo a combatir en terreno abierto, permitiéndole adueñarse de la iniciativa. Estas redes consisten en aliados locales, líderes de la comunidad, fuerzas de seguridad locales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras entidades amigas o actores no estatales neutrales en su área, así como los medios de comunicación. Realice encuestas en las aldeas y vecindarios para identificar las necesidades de la comunidad, y luego satisfacerlas. Subraye los intereses comunes y movilice el apoyo popular. En realidad, este es su misión principal; las demás acciones son secundarias. Las que ayudan a fortalecer las redes de confianza apoyan su causa. Otras acciones—aun matar a un blanco terrorista prominente—que luego socavan la confianza popular o interrumpen nuestras redes apoyan al enemigo.

**14. Comience con tareas fáciles.** Si ha recibido entrenamiento en la guerra de maniobra, ya tiene conocimiento de superficies y brechas. Esto corresponde con la contrainsurgencia tanto como cualquier otra forma de maniobra. No pretenda resolver el problema más difícil al principio—no ataque el baluarte principal de los insurgentes, provocar un enfrentamiento final, ni concentrar sus esfuerzos en las aldeas que apoyan a los insurgentes. En vez de esto, comience sus esfuerzos desde las áreas seguras y hacia fuera lentamente. Que lo realice al extender su influencia a través de las redes ya establecidas por la población local. Trabaje con, no contra, las tendencias tradicionales de la sociedad local. Primero, gane la confianza de algunas aldeas para observar con quienes comercian, se casan o cooperan; luego gane la cooperación de los mismos. Dentro de poco ocurrirá un enfrentamiento con los insurgentes. Pero por ahora tienen aliados locales, una población movilizada y una red de confianza respaldándolos. Hágalo a la inversa y nadie lamentará su fracaso.

**15. Busque la oportunidad de lograr**

**victorias iniciales.** En esta fase inicial, su objetivo es poner su marca de dominio en el sector. Se lo lleva a cabo por medio de buscar una oportunidad de lograr una victoria temprana. Esto probablemente no significa una victoria en el combate con el enemigo. Buscar este tipo de victoria militar puede ser considerado demasiado agresivo y puede causar daños colaterales—especialmente dado que todavía no entiende todos los aspectos de su sector. Asimismo, tal victoria en el combate depende de un enemigo bastante estúpido para darle un blanco tentador—algo que raramente ocurre en la contrainsurgencia. En vez de esto, puede lograr una victoria al resolver algunos problemas antiguos que sus predecesores no abarcaron antes, o conseguir el apoyo de un principal líder local que inicialmente resistía cooperar con nuestras fuerzas. Igual que cualquier otra forma de propaganda poderosa, aun lograr una pequeña victoria al principio de su despliegue establece el tono para el futuro y le ayuda a adueñarse de la iniciativa, que probablemente ha perdido debido a la inevitable interrupción que ocurrió durante el proceso de traspaso de responsabilidades entre usted y su predecesor.

**16. Ejecute patrullas de disuasión.** Establezca los métodos de patrullaje que disuaden a los insurgentes de atacarlo. A menudo, nuestra metodología de patrullaje parece ser diseñada para provocar y luego derrotar los ataques insurgentes. Eso es contraproducente; resulta en una mentalidad concentrada en redadas y excursiones de día o, peor, la mentalidad de quedarse en el búnker. En vez de esto, realice patrullas disuasivas. Hay varios métodos para hacer esto, incluyendo el patrullaje múltiple en el que se despliegan muchas patrullas pequeñas que operan conjuntamente en la misma área. Ninguna de estas patrullas presenta un blanco atrayente y los insurgentes nunca saben dónde están las demás—haciendo cualquier ataque sumamente riesgoso. Otros métodos incluyen los así llamadas patrullas azul-verde, en las cuales realizan abiertas patrullas humanitarias de día y luego se vuelven en cubiertas de noche y buscan blancos específicos. De nuevo, el objetivo es el de mantener el enemigo en un estado de desequilibrio, y al mismo tiempo asegurando a la población que todo va bien por medio de

actividades continuas e impredecibles que, con el transcurso de tiempo, disuaden ataques y crean un ambiente más seguro. Una regla general es que entre uno a dos tercios de su fuerza debe estar en patrulla en cualquier hora, ya sea de día o noche.

**17. Prepárese para lidiar con complicaciones.** Igual que cada otra forma de la guerra, es normal sufrir reveses en la contrainsurgencia. Cometerá errores, sufrirá bajas o de vez en cuando matará o detendrá a un inocente. Tal vez no formará o extenderá sus redes. Si eso ocurre, no se preocupe; simplemente vuelva a la previa fase de su plan para recuperar el equilibrio. En las operaciones de contrainsurgencia a nivel de compañía es normal que algunos pelotones realicen sus tareas mejor que otros. Esto no necesariamente representa una señal de flaqueza. De la libertad a sus jefes de ajustar los esfuerzos de acuerdo a las condiciones en los distintos lugares. Esto establece la flexibilidad para sobrevivir estas situaciones adversas.

**18. Recuerde la audiencia global.** Una de las diferencias más grandes entre las contrainsurgencias de generaciones anteriores y las cuales que encaramos hoy es la omnipresencia de los medios de prensa globalizados. En la mayoría de las casas en Irak existe una televisión satelital. Las personas que administran las bitácoras de la Web (*bloggers*); periodistas de la prensa oral, escrita y cibernética así como otros monitorean e informan sobre todos sus movimientos. Cuando los insurgentes emboscan sus patrullas o detonan un coche bomba, no lo hacen para destruir otro medio blindado sino producir imágenes muy gráficas de cadáveres y un vehículo en llamas para las noticias. Tenga cuidado con el enemigo que actúa para complacer una audiencia global por medio de acciones escritas y que busca derrotarnos en la corte de opinión pública. Puede contrarrestar estos esfuerzos al adiestrar a su personal para siempre tener en cuenta la audiencia global, suponer que se publicarán todo lo que dice o y hacerse amigos de los medios de comunicación. Ayude a los integrantes de su personal a conseguir sus noticias y comparta información con ellos. Las buenas relaciones con los medios de comunicaciones que no están integrados con nuestras fuerzas, especialmente con los



*Integrantes de la policía iraquí de Adhamiyah realizan una inspección de una mezquita que se sospecha ser una base de operaciones insurgente, agosto de 2006.*

medios nativos, incrementa substancialmente su conocimiento situacional y permite que su mensaje se difunda alrededor del mundo y en la comunidad local.

**19. Aliente la participación de mujeres, pero tenga cuidado con niños.** La mayoría de los guerreros insurgentes son hombres. No obstante, en las sociedades tradicionales, las mujeres ejercen un gran nivel de influencia en la creación y el fortalecimiento de redes sociales que apoyan a los insurgentes. Ganar el apoyo de mujeres amigas o neutrales, por medio de programas sociales y económicos adaptados, forma redes que satisfacen los intereses de las mismas, lo cual eventualmente socava a la insurgencia. Usted necesita su propio grupo de contrainsurgentes mujeres, incluyendo a personas interagenciales, para lograr esto con eficacia. Si ganamos los corazones y mentes de las mujeres, la familia la seguirá. Si la familia sigue a la mujer se toma un gran paso hacia

adelante en la movilización de la población. La inversa, prohíba a sus soldados confraternizar con los niños en la comunidad. Nuestras tropas extrañan a sus familias; así desean bajar la guardia con los niños, pero estos jóvenes son observadores agudos, carecen de empatía, y están dispuestos a cometer atrocidades que sus mayores vacilarían en realizar. Los insurgentes siempre observan: se darán cuenta de la existencia de una amistad creciente entre uno de sus soldados y un niño local. Lastimarán al niño como forma de castigo, o los usarán en contra de usted. De igual manera, prohíba la distribución de dulces o regalos a los niños debido que esto hace que los jovencitos se sientan atraídos a los vehículos, ocasiona que se crean multitudes que los insurgentes explotan, así como también puede causar el atropellamiento de algunos niños. Necesitamos endurecer nuestros corazones y mantener a los niños alejados.

## **20. Realice evaluaciones rutinarias.**

Probablemente ya sabe que el número de bajas de insurgentes no es muy significativo porque normalmente no conoce el número de insurgentes al principio de la operación, cuantos han desplegado a su área, cuantos se convirtieron de partidarios a combatientes, o cuantos nuevos insurgentes han sido creados por el conflicto. Sin embargo, aún necesita desarrollar un sistema de medición al principio de su despliegue y refinarlo a medida que progresa la operación. Debe incluir un ámbito de asuntos sociales, informáticos, militares y económicos. Emplee inteligentemente su sistema, y no de manera mecánica para formar una impresión general del progreso. Algunos análisis típicos incluyen el porcentaje de enfrentamientos provocados por nuestras fuerzas versus los iniciados por los insurgentes; la longevidad de los líderes amigos locales en posiciones de autoridad; la cantidad y calidad de información proveída por la población acerca de las actividades insurgentes; y la actividad económica en los mercados y tiendas. Por sí solos estos no significan casi nada, sino en su conjunto y con el transcurso de tiempo simbolizan las tendencias que le ayudan a rastrear el progreso en su sector.

## **La práctica sistemática y repetida**

Hasta ahora está en un “estado de estabilidad.” Se ha establecido en su sector, y el personal está acostumbrado a operar diariamente sistemática y repetitivamente; una mentalidad que cada unidad experimenta en algún punto de su despliegue. Por lo menos, tardará el primer tercio, si no más, de su despliegue ser eficaz en su nuevo ambiente. Luego, en el último periodo de su despliegue, va a luchar en contra de la mentalidad de “corto plazo” que normalmente ocurre en aquéllos para los cuales les queda poco tiempo. Así, la parte media del despliegue es la más productiva—pero mantener la motivación y llevar a la población consigo exige una gran capacidad de liderazgo.

**21. Explote un “solo relato.”** Dado que la contrainsurgencia es una competencia para movilizar el apoyo popular, vale la pena saber cómo se moviliza a la población. En la mayoría de sociedades, existen algunos

formuladores de opiniones: líderes locales, pilares de la comunidad, figuras religiosas, personajes de los medios de comunicación y otros que establecen las tendencias e influyen las percepciones populares. Esta influencia, incluyendo la influencia destructiva de los insurgentes, a menudo toma la forma de un “relato”—una historia o explicación simple, unificadora y fácilmente expresada que organiza las experiencias de la población y que establece un marco para entender los acontecimientos. Los mitos históricos que corresponden con temas nacionalistas y étnicos, o con los credos sectarios, proporcionan este tipo de relato. Los insurgentes iraquíes tienen el suyo, igual que Al-Qaeda y los Talibanes. Para socavar su influencia, debe explotar un relato alternativo, o aún mejor, saque provecho de un relato existente que excluye a los insurgentes. A menudo, este relato es formulado por un cuartel general superior—pero usted es el único que tiene el conocimiento detallado para adaptar el relato a las condiciones locales y generar una situación ventajosa. Tal vez se pueda emplear, por ejemplo, un relato nacionalista para marginar a los combatientes foráneos en su área o un relato que abarca la redención nacionalista para socavar los esfuerzos de los elementos del régimen anterior que han sido atemorizando a la población. A nivel de compañía, se realiza esto en pasos deliberados al conocer a los diseñadores de opiniones en la comunidad, ganar su confianza, aprender lo que les motiva y fortalecer este fundamento para hallar un solo relato que enfatiza la inevitabilidad y justicia de su éxito al final. Este es un arte y no la ciencia.

**22. Las fuerzas locales deben imitar al enemigo y no a los norteamericanos.** En esta etapa, estará trabajando estrechamente con las fuerzas locales para adiestrar o apoyarlas en su proceso de fortalecimiento de las capacidades nativas. La tendencia natural es la de formar a estas fuerzas de acuerdo a la imagen de las FF.AA. norteamericanas, con la finalidad de eventualmente transferirles nuestro rol. Sin embargo, esto es un error. Las fuerzas locales deben imitar las capacidades del enemigo y pretender a suplantar su rol. Esto no significa que deben cometer hechos brutales o tomar acciones fuera de una apropiada esfera de control. Deben

maniobrar, equipar y organizarse de igual manera que los insurgentes, pero con acceso a su apoyo y estar bajo el control firme de sus propias autoridades. Esto, en combinación con una población movilizadada y redes de confianza, permite que las fuerzas locales excluyan a los insurgentes del ambiente, bajo su cobertura. A nivel de compañía, esto significa que reclutar, adiestrar y emplear a las fuerzas auxiliares nativas (policía y FF.AA.) son tareas válidas. Sin duda alguna, esto requiere la autorización de alto nivel, pero si recibe el apoyo, debe establecer una sección de adiestramiento a nivel de compañía. Los pelotones deben adiestrar a una escuadra local y luego emplearla como el núcleo de un pelotón nativo socio. El cuartel general de la compañía debe adiestrar a un equipo de liderazgo nativo. Esto corresponde con el proceso de desarrollo de otras redes de confianza y naturalmente tiende a ocurrir a medida que gana amigos locales que desean tomar las armas para defenderse.

**23. Realice acciones civiles armadas.** La contrainsurgencia es como el trabajo social armado, un esfuerzo para remediar problemas sociales y políticos básicos mientras que el enemigo le dispara. Esto hace que las acciones civiles sean un aspecto central en una contrainsurgencia y no sólo una tarea adicional. Esta es la manera que empleamos para reestructurar el ambiente para eliminar al enemigo del área. En el sector de su compañía, las acciones civiles deben primero ser concentrados para satisfacer las necesidades básicas, y luego subir en la jerarquía de la pirámide de necesidades establecidas por (el sociólogo) Maslow hasta que satisfaga cada necesidad. Aquí se necesita la estrecha cooperación con sus socios interagenciales—locales, nacionales, e internacionales. No puede controlar a estos—un gran número de ONG, por ejemplo, no desean asociarse demasiado estrechamente con el Ejército porque necesitan conservar su percibida neutralidad. A la inversa, necesita trabajar en un diagnóstico compartido de los problemas, forjando un consenso que lo ayuda a auto-sincronizarse. Su papel consiste en proteger, identificar las necesidades, facilitar las acciones cívicas y emplear las mejoras en las condiciones sociales como elementos de valor agregado para

fortalecer aun más las redes y movilizar a la población. De esa manera, no existe el apoyo humanitario ni las acciones cívicas imparciales en una contrainsurgencia. Cada vez que ayuda a alguien, daña a otro, probablemente los insurgentes—entonces el personal que realiza el apoyo humanitario y las acciones cívicas se convierten en una serie de blancos. Protegerlos es una cuestión no sólo de defensa del área cercana, sino también del establecimiento de un ambiente operativo al motivar la participación de aquéllos que sacan provecho de nuestro apoyo (las comunidades y líderes locales) en ayudarse entre sí.

**24. Lo pequeño es hermoso.** Otra tendencia natural es la de formular programas de gran escala. Tendemos, en particular, a confeccionar plantillas de las ideas que son exitosas en un área y emplearlas en otra situación. Asimismo, tendemos a reproducir los pequeños programas exitosos en una escala más grande. Normalmente es otro error: a menudo, estos programas logran el éxito debido a distintas condiciones locales que no reconocemos, o debido a que su escala es tan pequeña que los insurgentes no se dieron cuenta de su existencia permitiendo que florezcan. Los programas a nivel de compañía que logran el éxito en un distrito a menudo pueden lograrlo también en otro (porque el sector general de la compañía es pequeño). No obstante, los proyectos de menor escala raras veces se transforman eficazmente en programas grandes. Mantenga sus programas pequeños; son baratos, sostenibles, discretos, y (sumamente importante) recuperables si fracasan. Puede agregar nuevos programas—también pequeños, baratos y adaptados a las condiciones locales—cuando la situación lo permita.

**25. Ataque la estrategia del enemigo y no sus fuerzas.** En esta fase, si todo está bien, los insurgentes pasarán a la ofensiva debido a que ha creado una situación tan peligrosa para ellos (mediante la amenaza de eliminarlos del ambiente) que les obliga atacarlo y a la población para volverse pertinentes. Por ende, aun durante las más exitosas operaciones es normal experimentar algunos incrementos agudos de actividades ofensivas de los insurgentes a fines de la campaña. Esto no necesariamente significa que ha cometido errores (aunque pueda ser así—

depende de que si ha movilizado exitosamente a la población). En este momento, la tendencia es atacar directamente el punto principal y destruir a las fuerzas enemigas en combate abierto. A nivel de compañía, raras veces se considera esta la mejor opción puesto que provocar una batalla de gran escala a menudo favorece a los insurgentes por medio de socavar la confianza de la población. En vez de esto, debe atacar la estrategia del enemigo. Si el mismo busca recuperar la lealtad de un segmento de la población local, entonces debemos ganar el apoyo de la población en contra del enemigo. Si este pretende provocar un conflicto sectario, comience una fase de imposición del orden. Existe un sinfín de situaciones posibles, pero el principio se mantiene igual: ataque la estrategia del enemigo y no a sus fuerzas.

**26. Halle sus propias soluciones—sólo ataque al enemigo cuando este lo estorba.** Debe evitar ser distraído o forzado a comenzar una serie de reacciones motivada por el deseo de matar o capturar a los insurgentes. Su objetivo debe ser el implementar su propia solución, el plan que desarrolló al principio de la campaña y luego modificó mediante la cooperación con asociados en la comunidad. Su metodología debe centrarse en el ambiente (basado en el dominio de todo el distrito y la implementación de soluciones para abarcar sus problemas sistemáticos) en vez de concentrarse en el enemigo. Esto significa que muy tarde en la campaña puede ser necesario aprender a negociar con el enemigo. Algunos integrantes de la población que nos apoyan también conocen a los líderes del enemigo. Tal vez crecieron juntos en el pequeño distrito que ahora es el sector de su compañía. A veces, cuando avance la campaña, se presentan personas que pueden negociar con el enemigo. De nuevo, necesita relaciones interagenciales estrechas para explotar las oportunidades de motivar la participación de algunos segmentos enemigos para cooperar con nosotros. Esto ayuda a reducir el nivel de actividad insurgente sin alienar a cualquier aliado potencial que tal vez tiene parientes o amigos que participan en el movimiento insurgente. En esta fase, una defección es mejor que una rendición que a su vez es mejor que una captura, la cual es mejor que un insurgente muerto.

## Nos queda poco tiempo

Le queda poco tiempo y pronto se acabará su despliegue. Ahora el problema principal es el de mantener el enfoque de su personal, mantener el nivel de energía para que continúen cada programa, proyecto y operaciones multiformes que han comenzado, y prevenir que su personal baje su guardia. En esta fase final, los artículos anteriores aún están vigentes, sin embargo existe uno nuevo muy importante.

**27. Oculte su plan de repliegue.** A fines del despliegue, es casi imposible evitar hablar acerca de su hogar y familia. La comunidad sabe que se va a replugar y probablemente tiene una mejor idea del plan de extracción general que usted mismo. Necesita darse cuenta de que han visto la llegada y salida de otras unidades. Debe, sin embargo, proteger los detalles específicos del plan de extracción dado que el enemigo sacará provecho de una oportunidad de atacar a blancos prominentes, recuperar la alianza de la población por medio de emplear tácticas atemorizantes con el fin de convencerle que no será protegida una vez que se repliega, o persuadirle que la unidad siguiente le oprimirá o será incompetente. Mantenga secretos y en un sitio bien controlado en su cuartel general los detalles del plan.

## Cuatro casos de ¿y si...?

Los artículos antes mencionados describen lo que debe ocurrir, pero sabemos que a veces las cosas salen mal. Aquí presentamos algunas posibles situaciones que implican el ¿y si...?:

•¿Qué ocurre si nos trasladamos a otra área? Se preparó para operar en ar-Ramadi y estudió las estructuras tribales de Dulaim y la religión sunita no obstante ahora, va a Najaf y será rodeado por las tribus al-Hassani y comunidades chiítas. No obstante, no desperdició sus esfuerzos ya que durante el proceso de aprender todos los aspectos de su primera área asignada, aprendió algunas técnicas que puede aplicar, como por ejemplo; cómo estudiar el área operacional y determinar cuáles son los aspectos importantes de la estructura de la sociedad local. Aplique lo que aprendió y el proceso será más fácil y rápido, dado que tiene una existente estructura mental y puede concentrarse en los aspectos que son diferentes. Lo mismo es aplicable si se moviliza frecuentemente en un área de batallón o brigada.

•¿Qué ocurre si el cuartel general superior no comprende los aspectos complejos de entablar una contrainsurgencia? El cuartel general le dice que la misión es “matar a los terroristas,” o recomienda la conducción de patrullas blindadas a ritmo acelerado y el establecimiento de una mentalidad de quedarse en el campamento. No parece entender nada referente a la contrainsurgencia. Esto no es fuera de lo común dado de que los oficiales subalternos hoy a menudo han adquirido más experiencias de combate que sus superiores, por lo tanto, si este es el caso, haga lo que puede. No cree expectativas superiores que las que el cuartel general superior le permitirá satisfacer. Debe observar el adagio “nunca le cause ningún daño.” Con el transcurso de tiempo hallará sus propios métodos para hacer lo necesario. Pero nunca debe mentir al cuartel general con respecto a sus posiciones ni actividades dado que se responsabilizan completamente del fuego indirecto.

•¿Qué ocurre si no existen recursos? No tiene lingüistas, las agencias de apoyo no tienen fondos para los proyectos en su área y las acciones cívicas son de baja prioridad. Aún puede realizar tareas, pero necesita concentrarse en la autosuficiencia: mantenga todo en escala pequeña y sostenible, así como crear una lista de prioridades de cada esfuerzo en la manera más eficaz. La población local es su aliado en esta situación, y sabe más que usted lo que importa. Sea honesto con la población; discuta proyectos y opciones posibles con los líderes de la comunidad; que los motive a éstos a escoger cuales son sus prioridades. A menudo, los mismos proporcionarán los traductores, materiales de construcción, o las pericias que se necesitan y sólo anticiparán su apoyo y protección para realizar sus propios proyectos. Asimismo, el proceso de negociación y consulta ayudará a movilizar el apoyo de la población y fortalecer la cohesión social. Si enfoca sus esfuerzos en alcanzar lo que es posible, la situación que se logra puede ser exitosa.

•¿Qué ocurre si cambia la situación en el teatro? Esta es su peor pesadilla: todo ha ido bien en su sector, sin embargo la situación en el teatro se ha transformado de tal manera que invalida sus previos esfuerzos. Debe recordar la primera batalla de Faluya, la colocación y detonación de bombas en el lugar sagrado chiíta de Askariya,

o el alzamiento de Muqtada al Sadr. ¿Qué debe hacer? En esta situación vale la pena tener un plan flexible y adaptable. Tal como los insurgentes se repliegan cuando las cosas andan mal, ahora se presenta el momento en que debe tomar un paso hacia atrás, consolidar sus recursos, equilibrarse y prepararse para extender su alcance cuando la situación lo permita. Véase el número 28: Si cede la iniciativa, debe recuperarla lo más pronto posible o perderá la guerra con el transcurso del tiempo.

Así, esta es la sabiduría tribal, los relatos folklóricos aprendidos por aquéllos que se han desplegado antes que usted. Igual que cualquier mito, debe ser interpretado ya que incluyen consejos a veces contradictorios. A medida que dedica un gran nivel de esfuerzo intelectual para estudiar su sector, aprenderá a aplicar estas ideas en su propio estilo e incluirá esta sabiduría a su conjunto de observaciones y experiencias. Por ende, sólo queda un artículo, y si no recuerda nada por lo menos debe recordar este:

**28. Sea lo que sea, debe conservar la iniciativa.** En la contrainsurgencia, la iniciativa es todo. Debe controlar el ambiente si el enemigo reacciona a sus esfuerzos. Siempre que movilice a la población, ganará. Si sólo reacciona a las acciones realizadas por el enemigo, aun si mata o captura un gran número de sus fuerzas, el enemigo es el que controla el ambiente y eventualmente usted será derrotado. En una contrainsurgencia, el enemigo inicia la mayoría de las acciones atacando inesperadamente y luego replegándose demasiado rápidamente como para que usted no pueda reaccionar inmediatamente. No debe involucrarse solamente en operaciones puramente reactivas: concéntrese en la población, formule sus propias soluciones, implemente y adelante su plan de acción y luche en contra del enemigo sólo cuando estorba sus esfuerzos. Todo esto hace que usted gane y conserve la iniciativa.**MR**

---

NOTAS

1. El Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency Operations* (Washington D.C.: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], 2006).
2. *Black Hawk Down* (Los Ángeles, California: Scott Free Productions, 2002); *The Battle of Algiers* (Casbah Film and Igor Film, 1967).